

機能軸強化による新興国SCM改革

日本企業では、グローバル化、新興国事業が拡大するほど、収益性を悪化させるケースが少なくない。要因の一つには、複雑化するサプライチェーンに対して、日系企業特有の事業・地域軸による管理がうまく機能せずに、非効率なオペレーションになっていることがあげられる。一方、先行する欧米企業は、組織・ガバナンス、業務、ITの側面でSCM改革を進めるとともに、事業・地域軸に横串を通す機能軸による管理を強化している。本論では、そのアプローチから日本企業への示唆を論考する。

1. 新興国において日本企業が直面しているSCM上の課題

新興国事業の比重が高まるにつれサプライチェーンが複雑化してきているが多くの日系企業は、これまで事業軸でグローバル事業を

拡大してきたため、工場、倉庫・配送センター等が世界中に散在している。事業横断で見た際に、必ずしも最適な拠点・リソース配置を実現できておらず、結果として余剰なリソースを保有する状況に陥っている。

業務プロセス、情報システム(IT)についても、各グローバル拠点でバラバラに構築・運用される傾向があり、全体として業務が非効率になっている。このような状況に対するSCMの観点からの問題として、計画連携・需給調整がうまくできずに余剰・不良在庫、欠品等が発生し、収益性が悪化すること

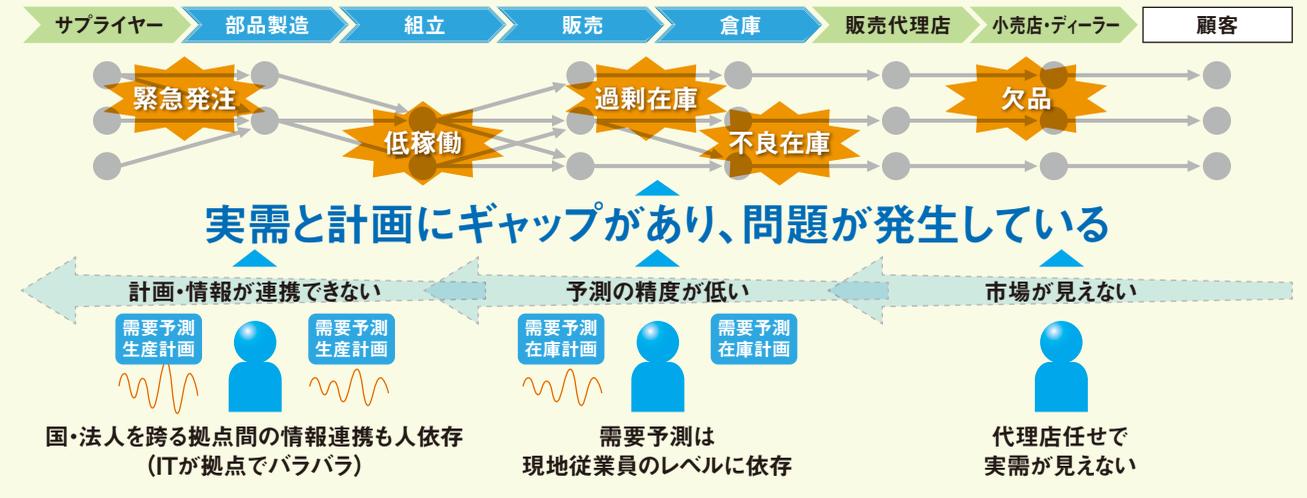
があげられる。新興国では、流通構造が複雑かつ多階層であることから、販売側での需要予測の精度が低くなる。そのため、複数国・複数法人に跨る生産拠点、倉庫・配送センターは独自の判断で需要予測・供給計画を作成するようになり、実需との間に大きな乖離が発生し、余剰在庫・欠品が頻出する事態を招いている。現在、拠点間連携は優秀な駐在員等に依存して調整が図られているが、新興国事業が拡大しサプライチェーンが複雑化していく中で、駐在員による“人依存”の管理は、早晚限界を迎えることになる。

人依存の管理に対しては、拠点間にて計画業務を標準化し必要な共通IT基盤を整備することにより、それを脱することが可能であるが、そのためには、事業軸や地域軸に対して横串を通す機能軸による管理を強化する必要がある。

2. 欧米企業における新興国SCM改革事例

日本企業に先駆けて新興国事業を拡大している欧米企業は、事業・地域軸の管理に

図表1 複雑化するサプライチェーンと“人依存”による管理の限界



加えて、機能軸管理を強化することにより、SCMをはじめとしてオペレーションの効率性を担保している。以下、欧州電機メーカーA社のSCM事例を紹介したい。

A社は、量産品・標準品から受注品まで幅広い製品・事業を取り扱っている大手電機メーカーである。事業部主導でグローバル事業を拡大してきたが、サプライチェーンの複雑化、M&A等拡大が相まって多種多様な業務プロセス、ITが乱立し、非効率性が高まっていた。A社は、過去10年間、調達・生産・物流等SCMに関わる機能軸による統制強化に向けて、組織・ガバナンスを継続的に改革しており、そのポイントは以下の4点に整理できる。

①SCM担当役員の設置

A社ではまず、調達・生産・物流段階でのコスト削減、顧客向けデリバリーサービスの向上が競争力強化に重要との認識のもとで、SCMを事業戦略等と同様に位置づけた。このことは、役員がコミットする戦略としての位置づけを意味し、事業部とは独立してSCM担当役員が設置された。従来のSCMは、事業部における、日々の調達・生産・販売・配送や需給調整の意味合いが強かったが、A社は、リソース

余剰の問題を解消しつつ、各国の景気動向や競合企業の新商品投入等に対して柔軟に対応することが不可欠と考え、SCM担当役員は、事業部の商品上市計画、拠点投資計画等を把握することで、事業部の壁を越えた大局的な観点でサプライチェーンの調整を行うことを決断した。

②事業部横断でのSCM部隊の組織化

A社は従来、事業部別に生産、調達、物流等を扱う機能を保有していたが、M&A等を通じた新興国事業の拡大に伴いサプライチェーンが複雑化し、事業部間のリソースの重複や業務の非効率性が問題視された。また、幅広いラインナップの商品を同じ顧客へワンストップで提供するクロスセリングの実現が求められている中で、事業部の壁を越えた効率的なSCM連携が不可欠であるとの認識が高まっていた。これらを背景にA社は、事業部に横串を通す形で、新たにSCM部隊を組織化した。同部隊では、全社サプライチェーンネットワークの最適化、業務プロセス標準化等による業務効率化、事業部横断で顧客向けのサービスレベルの向上に取り組んでいる。

A社では、見込み生産の標準品から単品

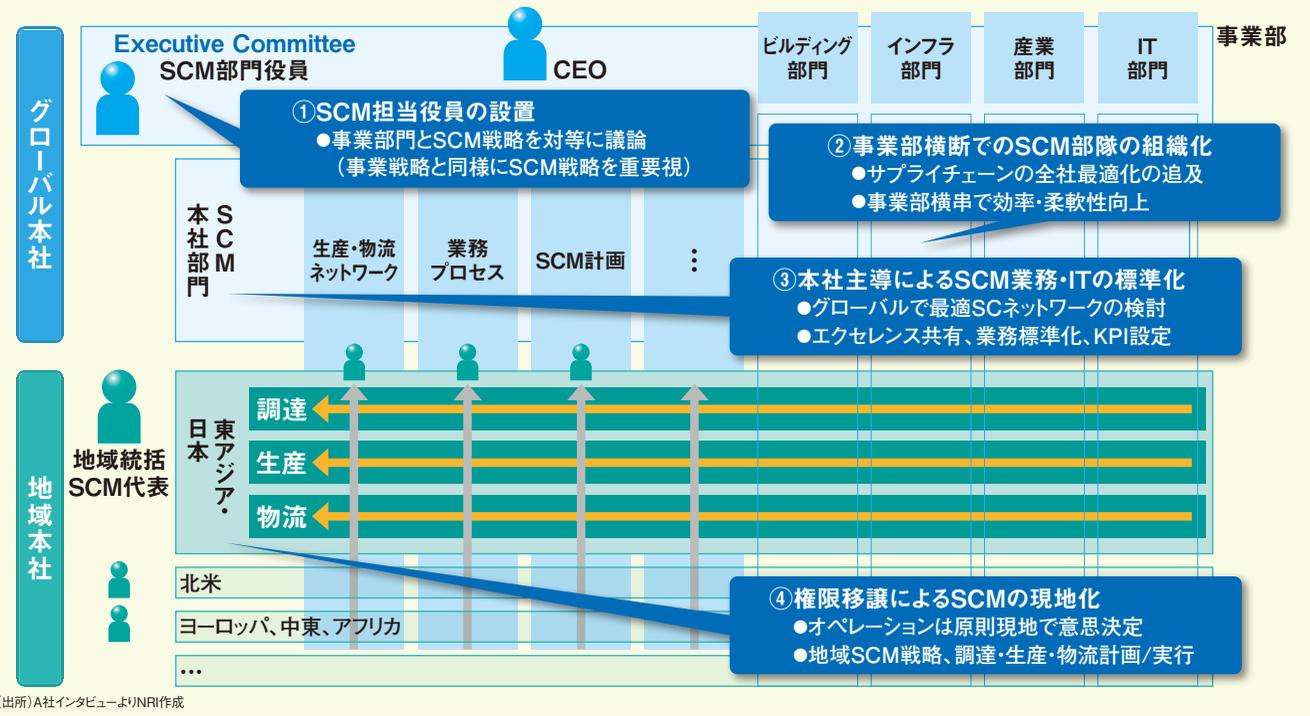
グローバルインフラコンサルタント
主任コンサルタント
門林 渉

上級コンサルタント
NRシンガポール
竹腰 俊朗



事業横串によるグローバルSCM部門の体制

図表2



(出所)A社インタビューよりNRI作成

受注設計生産品まで幅広く製品を製造・販売しているが、類似した製品群を横串で管理することにより、工場、物流・配送センターの共有だけでなく、生産・物流会社管理間におけるベストプラクティスをはじめとした各種ノウハウの共有を追求している。具体的には、SCM部隊の中に、事業・地域横断のサプライチェーンネットワークを検討する組織を設置し、需要見通し、生産コスト、経済協定・関税動向を見据えながらグローバル・事業横断で生産、物流拠点ネットワークの最適化を図っている。同組織では、本社に加えて世界7地域の地域統括拠点に担当を配置し、各地の情報をもとにサプライチェーンネットワークの検討を行っている。

③本社主導によるSCM業務・ITの標準化
業務標準化という観点で、A社は、業務プロセ

ス部門を本社・地域双方の拠点に設置することにより、生産・調達・物流に関わるベストプラクティスを共有するとともに、標準業務プロセスの設計、浸透を事業軸・地域軸横断で実施している。

ITに関しては、事業・拠点間でばらばらであったSAP等実行系システムに対して、グローバル共通の計画系システムを導入することで、リアルタイムでの在庫の見える化や、販売・供給計画の共有を実現している。A社のように、SAP等ERPを完全には統合せずに、SCM計画系を中心とした統合を行う方法は、バラバラな実行系のシステムを持つ日系企業にとって有効なアプローチといえよう。

また、A社では、調達、物流、生産等のサービスレベル改善、コスト削減、業務プロセス標準化に向けたKPIを設置し、グローバルに統制を

かけることで、SCMの最適化・効率化を実現している。

④権限移譲によるSCMの現地化

新興国事業においては、グローバル標準品以外は、コストや納期の競争力を強化するために調達・生産・物流等サプライチェーンを現地化していく必要があり、それを迅速かつ効率的に運営するためには、地域拠点に権限を委譲し、SCMに関する意思決定を現地で実施できるようにすることが望ましい。A社では、グローバル本社が標準プロセス、ルールを設定した上で、オペレーションの権限をグローバルに展開する7つの地域拠点に移譲し、現地にて意思決定ができるガバナンスの体制を構築している。

3.日本企業によるSCM機能統制の進め方

前章にて機能軸によるSCM改革のポイントを解説したが、事業部が強い権限をもつ日本企業が同様の改革を進めるのは容易ではない。多くの企業が「事業部が関心をもたないと動かない」「過去に標準化やERP統合によりプラットフォームをつくらうとしたが、本社、事業部、地域拠点で足並みがそろわず頓挫した」「そもそもSCM改革を推進できる人材が不足している」といった点に悩まされている。このような環境下で進めるSCM改革のポイントとして、以下を提言したい。

①SCM改革の小さな成功例をつくる

全社大で改革を進めるためには、事業軸、機能軸、地域軸に関わる担当役員が改革の

大義を共有し、合意の上進めていく必要がある。その際には、一部の地域・事業・機能において小さくてもよいので改革の成功例を先につくり、その効果や方法論を示しながら全社を巻き込んでいくアプローチが有効である。

②改革統合を進める単位を見極めた上で、ステップ・バイ・ステップで推進する

改革を全社横断で展開していく際も、いきなりすべての統合を一気に進めようとする足並みが揃わずに暗礁に乗り上げるケースが多い。そのため、改革統合を進める最適な単位を見極め、効果の出やすい事業や地域から始めることが望ましい。そうした成功例を全体に広げるようなステップ・バイ・ステップの計画を策定することが有効である。

③本社・地域拠点連携で標準化を具体化する

改革統合のメリットを最大化するためには、業務やITの標準化が必須であるが、本社主導で標準化を進めたものの、海外拠点には適応できずに失敗した経験を有する日本企業は少なくない。こうした問題を回避するためには、本社で作った仕組みを押し付けたり、特定地域に丸投げしたりするのではなく、構想段階から、本社と地域拠点とが連携して標準化を進めていくアプローチが有効である。

SCMに関して、ある日系企業は、シンガポールにあるASEAN統括のSCM部隊を中心に体制を構築するとともに、主力事業のSCMを事業部横断の機能統制のモデルケースとしている。

このように、まずは、特定事業、地域で成功例を作り全社に展開していくことが、機能軸管理強化に向けた改革を推進する上で一つの有効なアプローチといえるのではないかと。 **N**